

外資系小売業の中国進出に関する一考察

日系大手スーパーの事例を中心に

于 文 薈

1. はじめに
2. 中国政府による「漸進的」開放政策及び日系小売業の進出経緯
3. 中国市場の特性と日系大手二社の進出特徴
4. 日系二社の問題点
5. おわりに（今後の発展方向に対する提言）

1. はじめに

1990年代半ば、中国において、小売業における外資の参入が解禁されるようになり、それにとともに、外資系小売業、特に日系小売業の参入がブームになった。しかし、日本経済のバブル崩壊にとともに、本社の経営不振によって、日系小売業による中国からの撤退が相次いだ。残り数社の中で、イオンとイトーヨーカ堂の進出は目立っているが、事業展開のスピードが遅く、進出の規模とエリアも欧米系と東南アジア系ほど広くない。本稿は、外資系小売業の進出に対する中国政府の政策の変遷、日系小売業による中国進出の状況、特にイオンとイトーヨーカ堂の中国での事業展開及びその特徴を中心に考察する。両社の中国進出にはどのような問題が存在するのか、その解決策は何かについて検証する。

以上の問題意識をもって、本稿ではまず、中国が外資系小売業に対する規制の変遷と日系小売業の中国進出について、時期別に考察していく。それから、既存研究を踏まえて、中国市場の特性と日系二社の進出特徴を比較する。そして、日系二社がいま直面している問題を分析し、今後の発展方向について筆者なりの提言を行う。

これまで中国に進出する日系小売業に関する既存研究は少なくない。しかし、その多くは日本サイドに立って、日本の本社による技術やノウハウの移転、そして、国際経営を行う上で「現地化」と「標準化」の問題にどのように対処するかという問題意識によるものが多かった。それらの既存研究に対して、本稿はより中国現地のサイドに立ち、中国市場の特性（政策面と消費面）から日系二社による中国進出の問題点を考察、分析したい。

2. 中国政府による「漸進的」開放政策及び日系小売業の進出経緯

(1) 1992年～2001年中国政府の政策と日系二社の進出

① 「漸進的」開放政策と外資による「抜け穴」的な参入

1992年～2001年の間、中国では「計画配給システム」が段階的に廃止され、外資流通業に対する参入規制も徐々に緩和されていった。小売段階における外資参入規制は従来の「原則禁止」から「漸進的開放」に変わった。部分的な開放から完全な自由化体制までの過程は1992年に始まり、2001年のWTO正式加盟を挟んで、2004年頃まで続いた。1992年、国務院（日本の内閣と相当）は「商業小売分野の外資利用に関する通達」を出し、初めて小売業の開放を認めた。当時外資小売業の進出地域は六つの開放都市（北京、上海、天津、広州、大連、青島）と五つの経済特区（深圳、珠海、汕頭、アモイ、海南）に限定され、1～2社の合併・合作会社を実験的に設立することが認められた。設立する際、地方政府が国務院に届け出て、審査が必要であった。外国企業による小売業の全額出資、卸売業への進出と輸出入代行は禁止されていた。

1993年、国務院は「全国第三次産業発展計画の基本指針についての通知」を発表した。卸売業の規制は一部解禁され、特定の都市と地域において、外国企業と合併する形で小売業や物資供給企業（卸売業）を実験的に設立することが認められた。1995年、中国政府は初めて外資小売チェーンストアの展開を認可した。合併パートナーは国際知名度や小売業管理経験が豊富な企業に限られた。中国側は51%以上の出資が必要で、合併期間は30年間を超えてはいけなかった。中国側の出資比率は1998年に50%（中西部40%）までに下げられた。1999年、特定地域の一部外資企業に対して、65%の出資まで認めた。外資小売業の進出地域もすべての省都、自治区首都、直轄市、計画単列市¹⁾、経済特区まで拡大された。

これらの政策の変化から、中国政府が慎重に開放を行っている姿勢が分かる。最初、外国企業は特定地域で小売業に限定した進出が認められ、1年後に卸売業、さらに、チェーンストアの設立も認められるようになった。中国政府は、初期の段階において実験的な政策を出し、外資企業数社だけを許可し、少しずつ緩めていく方法を取ったのである。

外資の参入方法は同時期に実施された流通開放政策と大きく関わる。1992年～2001年の間は合併と合作の形しか認められなかった。この合併・合作方式は「中央政府認可型」と「地方政府認可型」に分かれていた。市場開放について、地方政府は中央政府より積極的であった。「地方政府認可型」企業は、中央政府規制の「抜け穴」を利用し、中央政府の認可を得ずに、地方政府の許可が下りやすい業種を利用して、違う名目での出店を達成した²⁾。

② 日系二社の進出

日系小売業は外資小売業の中国進出の先駆けである。1995年と1996年、イオンとイトー

1) 計画的独立財政市。財政面で省政府を経由せずに中央政府と直接つながっている。現在、指定されているのは深圳、寧波、青島、大連、アモイの5都市。(Searchinaより。)

2) 例えば、1993年伊勢丹は上海のホテル企業「華亭グループ」と共同出資し、ホテルの商業施設の一部として「上海伊勢丹1号店」を出した。「上海伊勢丹1号店」は実際にホテルとかなり離れた上海の繁華街に出店した。

ヨーカ堂が中国に進出した。両社とも中国政府の出店資格を取得した。それにしても、出店範囲は限られて、全国での出店はできなかった。この原因で、広い範囲内に出店するため、両社は地方に別の名目で進出した。違う地域に進出する際に、違うパートナーと合併会社を出し、各地域ではブランド名さえ統一できなかった。パートナーは地元の情報がよく分かるので、最初の段階ではそれはメリットがあった。しかし、異なるパートナーと合併を組むことで、自社の戦略や特徴を統一することが難しかった。海外子会社は親会社と一致せず、子会社の間もかなり差異が大きかった。

イオンは1995年に中国大陸に進出した。中央政府と地方政府両方の認可を獲得し、合併会社を立ち上げた。最初、イオンは地域ごとに別のパートナーと合併会社を設立する手法を採っていた。店名も地域別に「吉之島」や「佳世客」を使う。中国がWTOに加盟してから、イオンは独資会社も設立するようになった。2013年以降、店名を「永旺」に統一した。

1996年、広東ジャスコは広州市の繁華街に1号店（「天河城広場店」）を出した。この1号店は地下鉄1号線の天河駅と結んで、そして約30本のバスがその付近に集まっている。中心市街地の立地で売上高は順調に伸びた。1998年から黒字化に転換した。広州での成功を収め、広東ジャスコは東莞、珠海、中山、仏山など広東省の都市に事業を展開した。1998年、青島ジャスコ東泰は青島に1号店（東部店）を出した。これはイオンの中国における初めてのショッピングセンターである。直営GMSの食品売場と衣料品、住宅関連百貨店はモールの両端に設置された。その間の回廊に専門店とレストラン約60店舗から構成された。その土地、建物、及び中核店舗は青島ジャスコ東泰が自社保有し、投資額は約3億元である。開業当初、ショッピングモールを知る人は少なく、売上高は計画した目標を達成できなかったが、様々な経営改善によって、3年目に黒字に転換した³⁾。青島ジャスコ東泰はほとんどSCの中に自社のGMSを設置する。山東省の違う都市に1～2店舗を出店する。開発予定があるところは一番望ましく、将来性が期待できる。しかし、開発の遅れや計画どおりの来店客がいなかったなどの原因で、苦戦している店舗もいくつかある。

1996年、イトーヨーカ堂は中央政府の認可を得て、翌年北京に合併会社の華糖ヨーカ堂を設立した。一方、同年、四川省の成都政府の認可も獲得し、合併会社の成都イトーヨーカ堂を開業した。成都イトーヨーカ堂の1号店は1997年11月に成都の中心市街地春熙路に開店した。その半径5キロ以内に43万の住民がいる。当時、日本人経営者と従業員たちは中国に詳しくなかったので、開店する前に、付近の住民の生活スタイルをよく調べた。3年目から、同店は黒字に転換して、軌道に乗せることができた。1998年、華糖ヨーカ堂の1号店は十里堡に出した。そこ是北京東三環路の外にある元国营繊維工場の跡地で、住民の収入は平均以下である。商圈は予想より小さく、2003年まで、来店客の約半分は半径1kmから、約80%は5km以内から来ている。また、約90%の顧客は徒歩、自転車、バスで来店する⁴⁾。同店も3年目から黒字転換した⁵⁾。2001年、2号店も順調に出した。その後、新店を相次いで開業した。

3) 矢作敏行（2008）、79ページより。

4) 矢作敏行（2003）、26～29ページより。

5) 矢作敏行（2007）、189ページより。

(2) 2001年以降中国政府の政策と日系二社の進出拡大

① WTO 加盟後の政策変化

2001年12月、中国は世界貿易機構 (WTO) に正式加盟した。加盟の条件として、中国は3年以内、つまり2004年12月まで、小売業と卸売業を全面に開放することを約束した。加盟時から1年以内は、13都市に合併小売業の設立が可能になる。書籍、新聞と雑誌の販売は許可された。2年目から、開放された地域はすべての省都、重慶、寧波まで広がっていた。外資側の出資比率は50%以上も許された。2004年、以前限定された外資企業の進出地域、出資比率、店舗数などは全部解禁された⁶⁾。そして、外資小売業に人気のある沿海部大都市から一般都市まで事業を展開する傾向があった。中国がWTOに加盟した以降、大都市で外資小売業の展開はブームになった。イオンは深圳と北京に独資企業を設立した。その後、多くの地域に進出し、広東省、江蘇省、山東省、湖北省、北京市、天津市まで出店し、中国大陸部に50店舗を持っている。イトーヨーカ堂も北京の華糖ヨーカ堂への出資比率を75.5%まで上げた。

2002年、ジャスコストアーズ (香港) は深圳現代友誼有限公司、深圳中洲城市広場有限公司と合併会社深圳吉之島現代友誼百貨有限公司 (深圳イオン) を設立した。ジャスコストアーズ (香港) の出資比率は65%である。2004年、イオンストアーズ (香港) は深圳に独資子会社イオンチャイナを設立した。イオンチャイナは中国での店舗展開、物流、商品調達を行う。そして、2007年に仏山順徳購物中心店を開店した。2008年、イオンストアーズ (香港) は合併パートナーの35%の株を買い戻し、深圳イオンを独資企業に変えた。翌年、深圳イオンがイオンチャイナを吸収合併し、イオン華南 (永旺華南商業有限公司) と改称した。2011年、北京に改めて投資会社イオンチャイナ (永旺 (中国) 投資有限公司) を設立した。

2007年、イオンの日本本社は北京に独資企業永旺商業有限会社 (北京イオン、GMS) さらには、2008年永旺夢楽城 (中国) 商業管理有限公司 (イオンモール、SC) を設立した。2008年、昌平区にイオン国際商城店 (SC) を開店した。中国イオンのショッピングセンターの中核店舗はほとんどイオンのGMSである。同店は北京中心市街地から離れたところに出店するため、駐車台数が3,000台を超える大型無料駐車場を持つ店舗を建てることができた。元々郊外にある場所であるにもかかわらず、イオンモールの出店によって顧客を多く誘致した。そして、2010年北京地下鉄はその店舗の近くまで延伸された。同年、北京イオンは市内の朝北大悦城にGMS店舗を出した。2010年に、イオンモールは天津の郊外に大型ショッピングセンターを開業した。それから天津に3店舗のSCを開店し、天津の小売業に大きな影響を与えた。その後、イオンは蘇州と武漢にも進出した。今後、北京、天津、三河 (河北省) 蘇州、杭州、武漢、広州にさらに店舗を出す予定がある。

また、表1の示すように、2012年から、イオンの子会社マックスバリュ西日本が中国の山東省、マックスバリュ中部が江蘇省、マックスバリュ東海が広東省に現地法人を設立し、各地に生鮮食品を中心に扱う中高級スーパー (中国名「美思佰樂」) を立ち上げた。床面

6) ただ、30店舗以上を持つ外資小売業が3,000㎡以上の売場面積の店舗を新規出店する場合、中央政府の認可が必要となる。2006年、それに、卸売業には塩とタバコ、小売業にはタバコの取り扱いが禁止される。

7) 中村徹 (2012) 51ページより。

表1 中国にあるイオンの店舗一覧

法人名	出店時期	合計 (2014年時点)	GMS	SM	SC
イオンストアーズ香港	1985年	13	8	5	-
広東イオン	1995年	17	12	5	-
青島イオン東泰	1996年	9	8	1	6
イオン華南	2002年	10	9	1	2
イオン華東	2013年	1	1	-	-
北京イオン	2007年	5	5	-	-
イオン湖北	2014年	1	1	-	-
マックスバリュ広州	2012年	3	-	3	-
マックスバリュ青島	2013年	2	-	2	-
マックスバリュ江蘇	2013年	2	-	2	-
イオンモール（中国）	2008年	-	-	-	6
中国事業計		63	44	19	14

出所：イオン「NEWS RELEASE」より。

積はほとんど1,000～2,000㎡の小さい規模である⁷⁾。マックスバリュは中国にわずかな店舗がある反面、評判はとても良いのである。そして、2009年からコンビニエンスストアのミニストップも青島に店を出した。2014年時点で、48店舗まで拡大した。他に、イオンは専門店5社、サービス業6社、総合金融6社、商業物流2社など多くの業界に進出している⁸⁾。

イオンの中国における小売事業は、2012年の売上高は649,968万元、純利益は20,409万元、利益率は3.14%である。2013年の売上高は732,260万元、純利益は6,957万元、利益率は0.95%である⁹⁾。

2003年、成都イトーヨーカ堂は中心市街地から少し離れた双楠エリアに2号店を出した。近年、双楠店の売上高は日本の店舗を含めて、全イトーヨーカ堂のトップになった。2014年時点で、成都イトーヨーカ堂は5店舗を持っている。同社2012年の売上高は535億円、北京の華糖ヨーカ堂のほぼ倍である。

2010年頃から、華糖ヨーカ堂は苦戦に陥っている。北京に出店する小売業はたくさんある。環境の変化、さらに地価と賃金の高騰の原因で、いくつかの店が利益を出せなくなった。2010年、華糖ヨーカ堂は不採算店舗を閉め始めた。五棵松店、西直門店、望京店、北苑店4店も相次いで閉めることになった。2013年、華糖ヨーカ堂の不振について、経営者は競争の激化によって価格競争に巻き込まれたと反省している¹⁰⁾。

また、華糖ヨーカ堂は2013年、王府井ヨーカ堂の三里屯店を吸収した。この店はイトーヨーカ堂中国事業の最初のスーパーである。売場面積は2,000㎡ぐらいである。また、同店の店名は「華堂食品館」で、生鮮食品を中心とする店舗である。店舗を改善するために、華糖ヨーカ堂は今まで積んだ経験を活かして、見事に業績を吸収される前の倍以上に上げた。

8) 柴田弘捷(2014)、51ページより。

9) 中国連鎖経営協会 (<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/index.jsp>)。

10) 華糖ヨーカ堂のホームページ (<http://www.ht-store.com/d/n.do?itemId=3.1>)。

表2 イトーヨーカ堂の中国事業の売上高(億円)

年度	成都 イトーヨーカ堂	華糖ヨーカ堂	王府井ヨーカ堂
2009	412	319	14.58
2010	481	300	12.95
2011	507	285	12.17
2012	535	279	-

出所：「イトーヨーカドー CSR 活動報告」、及び紅商網 (http://www.redsh.com/corp/20130124/231458_2.shtml) に基づいて筆者加筆作成。

これから、「華堂食品館」という食品スーパーを中心に拡大していくと中国イトーヨーカ堂の社長三枝富博氏が発表した¹¹⁾。ちなみに、日本本社もこのSM業態を逆輸入し、2014年10月に、東京都中野区に1,500㎡の「食品館」を開店した。一般食品スーパーの食品が3～4割に対して、同店は6割である。今後、この業態がさらに広がっていくと見られる¹²⁾。

王府井ヨーカ堂は2004年に、北京王府井百貨集団、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル3社が共同出資で成立したスーパー事業である。その出資比率は40%、40%、20%である。開業当時は安心・安全な生鮮食品を中心に集める中高級スーパーを開くと決定した。同社は2005年に1号店勤松店を出した。王府井ヨーカ堂はより品質、価格が高いものを取り扱うため、値段は普通のスーパーより高く、10年前の北京の住民にはほとんど受け入れられなかった。その後、朝陽公園南門店というショッピングセンターを出したが、周辺の開発は計画通りに進まなかったことが原因で、1年足らずで閉店した。翌年に、蒲黄榆店もほぼ同じ理由で閉店した。2013年まで、王府井ヨーカ堂はすべての店舗を閉店した。その後、会社登録を抹消した。イトーヨーカ堂の中国現地法人は日本本社と同じ経営方針で、個別店舗の採算性を重視する。そのため、イトーヨーカ堂は急速な全国展開をしていなかった。代わりに、成都と北京に徹底的なドミナント戦略を採っている。現時点でも、海外店舗は成都と北京にしかない。(表2)

3. 中国市場の特性と日系大手二社の進出特徴

(1) 中国市場に存在するモザイク性

① 先行研究

日系小売業の中国進出について、様々な研究がある。川端基夫氏の観点によれば、中国市場にはモザイク性がある。日系企業が中国を言えば、よく13億人の市場を思い出す。しかし、これは現実ではなく、あくまでも「幻想」である。それは取引先が「小売業」と思い込むこと、それから、巨大な「市場」、消費者の「所得」への幻想である。アジアの多くの国

11) 同上サイト。

12) 「日経 MJ」2014年9月17日付け。

では、小売業は元々他の産業から参入して発展してきたものが多い。その中には、製造業や不動産業が始めたものが多い。従来国営企業の商品を調達するための小売業は今も政府機関と深い関係があるケースが多い。これらの企業は政府機関と不動産業者により便利な条件を確保し、簡単に小売業に進出することができる。外資系小売業はよくこの種類の企業と合併する。そして、不動産業者はキャッシュフローを確保のために小売業に進出する例も多い。また、中国大陸部の小売業の取引は香港小売業者に深く影響される。香港の小売業の競争は激しく、スーパーはやむを得ず価格競争に巻き込まれる。普段の経営活動ではほとんど利益を出せず、利益を出すために、製造者にリベートを徴収するケースが多い。大手スーパーでは、リベートが33種類のケースもある。これらのスーパーはもの売る前に、もう一定の利益を確保した。日本の場合は、メーカーから小売業に3種類ぐらいのリベートしかない。

そして、「巨大市場」も幻想である。つまり、13億人は1カ所に集まっているわけではない。それから、1つの店舗の接客数も限られている。日本ではGMSの商圈は10km～20kmがある。車で来る顧客がほとんどである。その代わりに、中国の自動車普及率は低く、顧客の大部分は近所の住民である。例えば、華糖ヨーカ堂の1号店の来店客の90%は徒歩、自転車、バスで来る。しかも45%～50%の顧客は店の1km以内、70%～75%は3km以内の住民である。それ故、中国13億人と言っても、顧客になるのは近所の数キロに住んでいる人だけである。

また、中国では地域と地域の好みは全く違う。一つの都市でもモザイクのような違いがある。前述した華糖ヨーカ堂は北京の東部にある国営工場の跡地に立地している。そこは都心より少し離れたが、道路の整備やバスの便は良かった。郊外に住む所得レベルが高い富裕層の来店を期待し、より高級な商品を揃えた。しかし、来店客はほとんど周辺の平均所得以下の人で、品揃えを徹底的に見直した。それに対して、2001年同社の2号店は高い所得層が住んでいる街にある。これらのマンションの住民に高級な商品を提供し、短期間で黒字転換した。

中国では都市と都市、地方と地方の格差はまるで別の国のように大きい。例えば、複数都市に店舗を持っている伊勢丹は、大量仕入でバイイングパワーを期待した。しかし、都市間で住民の身長、好み、買い物季節まで全然違い、規模の効果はほとんど出ない。食品は言うまでもなく、衣料品への嗜好も十人十色である。例えば、天津は背が高い人が多く、正月や慶事向けの買い物の規模が大きい。上海の人の体格は小さいし、お正月に集中して買い物する傾向も弱い。この原因で、既存店で学んだ経験をそのまま他店に移転するのが難しい。

最後、所得と支出の関係は正比例ではない。購入理由としては、「必要性」、「ステイタス性」、「ファッション性」、「エンタテインメント性」、「嗜好性・ホビー性」の順である。必要なモノであれば、価格要素を考えずに購入する場合は多い。例えば、洗濯機、冷蔵庫は収入と関わらず、この30年に増加している。携帯電話、パソコン、エアコンは最初は値段高かったが、必要性、ステイタス性、そしてファッション性のため、2000年以降から一気に普及した。それに対して、前述の5要素に入らないものは、ただ性能と値段に魅力があっても売れるわけではない。

② 日系小売業の地域性

消費者の購買行動に基づいて、商品の種類は最寄品、買回品、専門品の三種類に分けられている。我々の生活に一番近く、簡単に入手できるモノはほとんど最寄品である。例えば、食料品、日用雑貨、医薬品はこの種類に属している。そして、消費者は少し努力をかけて、価格や品質にこだわるモノは買回品である。例としては、衣料品や家電製品である。他に、消費者は努力と資金を惜しまず、気に入るブランドを限定し、また、需要と供給はきわめて少ないのが専門品である。ホビーに関わるモノやブランド品はこれに当たる¹³⁾。

中国人だけではなく、アジア人は身近にある店で最寄品を買う傾向がある。その原因は、最寄品は簡単に手に入る特性にあり、また、最寄品の値段は距離とほとんど関係がなく、しかも新興国に自動車の普及率は高くなく、そして、昔から人々は市場（いちば）で買い物する習慣があることも挙げられる。この理由で、スーパーの商圏は限られている。例えば、ダイエーは天津にスーパーを展開していた。天津のスーパーの顧客はほとんど3 km以内の住民である。しかも、自転車や徒歩で来店するのが多数である¹⁴⁾。

その代わりに、品物の価値が上がると、より有名な所で買い求める傾向が目立つ。この点は日本人が東京などの大都市で買い物をするように、地域的な「付加価値」に訴求する傾向が強い。言わば、大都市の記念品のように、そこに旅行した思い出を込めているモノを買い求めている。つまり、買回品は同じ市内でも、中心市街地で購入したモノは地元の店舗で買ったモノとは意味が違う。記念品ほど高い「付加価値」はないけど、郊外店より上品に見える。これは日本に限らず、アジアの共通特性とも言える。90年代初期、タイのバンコクの富裕層が郊外に移住した人が多かった。そして、都心部の百貨店は富裕層を狙うために郊外に出店し、一度ブームになった。しかし、郊外店の来店客はほとんど店舗周りの低所得者である。富裕層は時間をかけてでも、都心部の店へ行く¹⁵⁾。

この特性をうまく活用したのは成都イトーヨーカ堂である。イトーヨーカ堂は元々成都まで出店するつもりはなかったが、不動産業者の誘致によって、成都の中心市街地に大型店舗の1号店を出した。この立地の原因、そして店舗のイメージが高級感を出しているため、成都の富裕層がたくさん来るようになった。

(2) 日系二社の進出特徴

① 慎重な出店姿勢

イオンとイトーヨーカ堂の中国進出について、既存研究の代表として、矢作敏行氏の研究が挙げられる。表3に示すように、アレキサンダー (Alexander, 1997) は小売業の国際化を参入動機によって分類した。それは「土着的」(autochthonic)、「受動的」(reactive)、「能動的」(proactive)、「発展的」(expansive) という4つのタイプである。

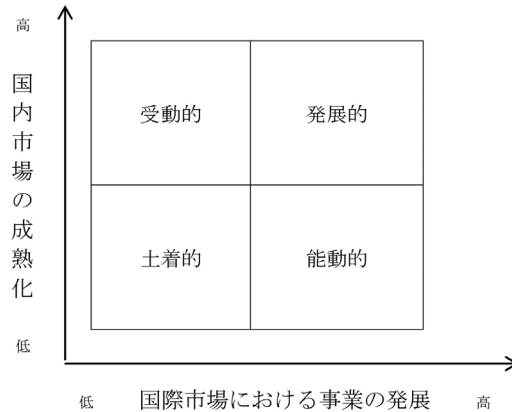
国内市場の成熟度が低く、国内市場に依存するのは「土着的」タイプである。中国の本土系小売業はほとんどこのタイプに当たる。成熟していなかった国内市場に、規制や法律は厳しくない。本土系小売業は国内での成長余地が十分ある。国内市場が未熟なままに、海外事

13) 高嶋克義 (2002) 49ページより。

14) 川端基夫 (2011) 201ページより。

15) 川端基夫 (2006) 170～172ページより。

表3 小売国際化のタイプ



出所：矢作敏行（2007）、19ページより。

業を積極的に展開するのは「能動的」タイプである。一方、成熟な国内市場に、政策が厳しくなり、競争も激しくなる。この原因で「受動的」に海外進出する会社は多い。また、海外事業が発達しているタイプは「発展的」タイプと言える。このタイプは単純な地理的に進出範囲が広いとは限らず、海外に自分の未来をかけて、海外に関する資源配置や進出活動などに積極的に戦略を立てることを示す。カルフルー、ウォルマート、テスコなどはその代表例である。その代わりに、日系小売業は典型的な「受動的」タイプで、「発展的」タイプへ転換するのが今後の目標である。

海外進出の原因にはプッシュとプルの二通りがある。プッシュ要因には、小売市場の成熟化、人口と市場の伸び難さ、競争の激しさのような国内市場の原因がある。また、政府による出店規則の強化、税率の高さの要因、そして国際化の重要性に気づいて、他社への追随、余剰資金を活かすための経営戦略要因などがある。それに対して、プル要因とは外国の市場の成長、競争の未発達、規制の緩和などである。

イオンとイトーヨーカ堂が海外へ進出する理由はプル要因より、プッシュ要因のほうが強かった。80年代に入ると、日本政府による小売業に対する規制が強化され、小売業は海外へ移転し始めた。イオンもこの時期からマレーシア、タイ、香港に進出した。90年代に、両社は中国にも進出した。この「受動的な国際化」の下で、外国への初期の出店は手探り状態であった。初期の2～3店舗は本社から資金を出し、以降の出店は現地法人が自己調達になってしまう。そのため、海外子会社は短期間に成長できず、出店のスピードと出店の範囲は強く制限される。

また、イオン本社は現地法人に対して長期的な投資プランはない。出店は本部によって審査と管理を行うが、それに対して、業態戦略、売場作り、店舗の運営などはすべて現地に任せる。問題解決のための支援チームさえ現地に送らない。現地子会社の間に、店舗運営についての知識の交流はあるが、しかし、本部とほとんど繋がらず、海外法人は孤立的な存在である。小売業の国際化を向上するために、本部の態度、プラン、本部と支店のコミュニケーションは必要である。

日系小売業の「手探り」の受動的な態度と対照になるのは、「発展的な国際化」の態度を持つ欧米系小売業である。欧米系大手小売業は海外進出する経験が日系より豊富である。カルフルは1969年既にベルギーに出店した。ウォルマートとテスコは90年代から始まったが、進出国はいずれも十数カ国以上がある。これらの会社は海外へ行くたびに、その国の小売業のトップを狙う。例えば、テスコがアジア各国・地域へ進出する際、これから3～5年間の計画と目標は公表データから確認できる。1998年タイに出店し始め、3年間買収した現地ハイパーマーケットを2倍に増やし、マーケット・リーダーになる計画を発表した。テスコとカルフルの海外事業の収益は全体の半分以上占めている。ウォルマートは4つの部分(ウォルマート、サムズ・クラブ、海外、その他)から構成されている。その海外事業はサムズ・クラブを抜いて、2番目収益の多い部分になった。しかし、イオンとイトーヨーカ堂の海外事業の収益は本社の10%も満たない。両社ともまだ海外進出の余地が大きい。

② ドミナント出店

日系小売業の特徴の一つは、徹底的なドミナント出店を行うことである。イオンとイトーヨーカ堂はドミナント出店方式を行っている。イトーヨーカ堂は北京と成都の2都市に絞って出店する。イオンの各子会社はほとんど特定地域に出店する。ドミナント出店方式はかなりのメリットがある。まず、この地域の住民、政府に知名度が高い。その地域に広告や宣伝の費用も削減できる。規模が拡大するにつれ、市場シェアも高くなる。そして、管理上の優位を持つことができる。また、サプライヤーとの交渉や物流などの面においてコストを下げることもできる¹⁶⁾。

中国の国土面積は960万km²である。その中に、34の省級レベルの行政区がある。マカオ、香港のような小さい行政区から、新疆ウイグル自治区のような大きな自治区まである。地域間に、政策、サプライヤー、物流、住民の生活スタイルは完全に異なっている。小売業は別のところに出店する際、他の国に進出するほど難しい。その反面、東部沿海地帯の省はほとんど数千万の人口を持っている。一つの省に徹底的なドミナント出店が成功すれば、かなり多くの利益を出すことができる。

4. 日系二社の問題点

(1) 閉店の問題

① 日系自身の要因

中国に進出する日系小売業が営業不振、閉店の原因は、自身の原因と環境の原因二通りに分けることができる。自身の原因として、一つ目には本社の原因が挙げられる。90年代百貨店やGMSはほとんど本社の経営不振によって撤退した。川端氏の研究によると、1999年まで中国大陆部に47もの日系小売店舗が閉店した¹⁷⁾。当時、中国の地価はまだ安く、競争環境

16) 木村達也(2008)、56～58ページより。

17) 川端基夫(2000)、110～119ページより。

も激しくなかった。閉店した47店舗の中、44店舗は日本本社側の事情によるものである。この点は他のアジア国・地域の結果と全く違う。他の国・地域では、家賃高騰、販売不振、及びパートナーとの関係は撤退の決定的な要因であった。

二つ目はオーバーラップである。中国がWTOに加盟する前に、外資系企業は中国に進出する際、本土企業と合弁会社を設立するのが必須であった。その時に進出したイオン、イトーヨーカ堂、カルフル、ウォルマートなど外資系小売業はすべてその通りに合弁会社を出した。中国がWTOに加盟してから、カルフルはいち早く合弁側から株を回収し、中国カルフルを独資会社に変えた。しかし、日系の2社は元の合弁会社を保留し、別の独資子会社を設立した。イトーヨーカ堂は自社が北京の華糖ヨーカ堂への出資比率を75.5%まで上げた。北京の王府井ヨーカ堂への出資比率を変えずに40%をキープした。この2社の合弁会社ともに北京に出店し、オーバーラップの状況を引き起こした。結局、王府井ヨーカ堂は経営不振のため、2013年に三里屯店は華糖ヨーカ堂に吸収され、会社さえ抹消された。イオンの場合、最初ジャスコストアーズ（香港）は広東省広州市と深圳市に2社の合弁会社を作った。広東イオンは広東省（深圳を除く）に出店する。深圳イオンは出店を深圳に限定した。2004年、イオンストアーズ（香港）は深圳に投資会社のイオンチャイナを設立し、広東省の仏山市にショッピングモールを出店した。2008年に、イオンストアーズ（香港）はパートナーの株を買い戻し、深圳イオンを独資子会社に変えた。翌年、同社はイオンチャイナを買収し、会社名をイオン華南と改称し、出店範囲は広東省まで拡大した。これで、広東省にイオンストアーズ（香港）の合弁会社と独資会社が戦うことになる。

② 環境の要因

環境に関わる閉店要因として、一つ目は周辺開発の遅れが挙げられる。イオンは中国の各地域にほとんどこの原因で閉店するを経験した。イオンの場合は、1号店はほとんど中心市街地に出店した。2号店、3号店は郊外にある開発予定の地域に先行出店を行ってきた。上海ジャスコの1号店、青島ジャスコ東泰の2号店、そしてイオン華南の3号店はすべて2010年までに、地域開発の遅れが主因で閉店に追い込まれた。中国の地価が上昇するとともに、GMSとSCを中心市街地に出すのは困難となってきた。郊外へ行くと、商圈内の人口は必然的に減ってくる。しかも、前述のように、中国の車の普及率はあまり高くない、住民たちは最寄品を近くの店から購入し、買回品を買う時は中心市街地に行く傾向が強い。従って、商圈人口と現地の消費特性をよく把握しないと、出店が失敗する可能性はかなり高いと言える。

二つ目の要因はコストの高騰である。2010年から、北京のイオン大悦城店の百貨店部分とイトーヨーカ堂の4店舗の閉店はこの原因によるものであった。近年、中国、特に大都市では、人件費、家賃、水道光熱費が高くなる一方である。2011年、中国連鎖経営協会は平均営業面積1.3万㎡（最低6,200㎡、最大26,289㎡）の大型スーパー32店舗について調査した。結果として、2011年は2010年より、人件費は15.8%上昇した。それから、家賃は3.6%、水道光熱費は2.6%増えている。さらに、人件費はコストの45.5%を占めていることが分かった。大都市においては、家賃の上昇も閉店の主因である。2009年、広東イオンの2号店の家賃は140元/㎡から300元/㎡に倍増した。広東イオンはそれを受け入れられず同店を閉め

た。2010年、華糖ヨーカ堂1号店十里堡店周辺の住宅の価格は1㎡当たり1～2.5万円で、1998年の7～8倍になった¹⁸⁾。また、上海にあるテスコ鎮寧店の家賃は月52万元であったが、2013年に契約を更新する際、家賃は174万元に上がった。テスコはやむを得ず同店を閉店した¹⁹⁾。

三つ目の要因は競争環境が厳しくなったことである。出店のコストは高くなる一方、ライバルの大型スーパーは数百メートル内に数軒が建っている。店舗と品揃えは他社と差別化できない限り、価格でしか勝負できない。華糖ヨーカ堂はその例である。北京の賃金と地価は高騰しているにもかかわらず、周辺に競争者は相次いで店舗を出している。華糖ヨーカ堂はやむを得ずに低価格で顧客を呼び込んだ。しかし、ヨーカ堂は改装や鮮度管理、安全管理などに注力しているため、固定費用はカルフルなどよりはるかに高い。価格競争に勝つことはできなかった。また、低価格を保つために、低価格商品を扱っているテナントを招いた。結局、元々のイメージ作りとのずれを生じさせ、狙っていた中高所得者にアピールできなくなったのである。

(2) 全体戦略の不在

1992年、中国政府は外資系小売業の進出に関する規制が緩和した。それから、日系を始め、世界各国の小売業は中国に合弁会社や独資会社を設立した。その中で、大型スーパーの展開はもっとも目立っている。スーパーセンターのウォルマートは全国に約360店舗を持っている。ハイパーマーケットのカルフル、華潤、大潤発はそれぞれ200店舗以上を全国範囲に出した。一方、日系は極めて慎重な出店を行ってきた。イオンは大陸部にGMS、SM、SCを合わせて47店舗がある。イトーヨーカ堂は12店舗しか持っていない。矢作氏の研究によると²⁰⁾、日系小売業の本社は発展的な国際化ではなく、海外進出の全般的な戦略を立てていない理由で、海外に多く出店するのができなかった。しかし、近年、イオンの出店ペースは速くなって、もっと広いエリアに進出する計画も出した。

イオンとイトーヨーカ堂、両社ともドミナント出店にこだわっている。ドミナント出店は管理、物流、宣伝の面に資金を節約できるメリットがある。しかも、競争者は簡単にこのエリアに参入できない。しかし、この20年の間、中国における本土系と外資系の大手小売業者の発展は非常に速く、新装開店とM&Aは日常茶飯事である。このトレンドの中で、GMSが地域限定に出店するのは穏やかなオプションであるが、しかし、他店との差別化ができない限り、結局は競争に巻き込まれる。

5. おわりに (今後の発展方向に対する提言)

(1) 日系二社今後の発展方向

厳しい状況に直面している日系小売業にとって、現状を打開するための変更が必要であ

18) 石橋忠子 (2010) 24～30ページより。

19) 中国新聞網 (<http://finance.chinanews.com/cj/2013/05-27/4857185.shtml>)

20) 矢作敏行 (2007) 167～171ページより。

表4 主要総合スーパー（GMS）の中国事業の収益状況

	イオン	セブン&アイ	平和堂
売上高（百万円）	100,976	86,033	23,463
営業利益（百万円）	2,956	1,857	1,715
営業利益率（％）	2.9	2.2	7.3
店舗数	61	12	3

出所：矢作敏行（2011）323ページより。

る。まずは現地の市場に対するセグメンテーションとターゲティング戦略を再検討する必要がある。つまり、ターゲットを中産階級に絞って、価格より品揃えとサービスで勝負する。そのために、GMS 業態を見直すことが必要である。GMS 業態は20年前に2社が中国に持ち込んだ。最初は中高所得層を狙って、進出地域の小売業に大きな影響を与えた。しかし、この20年間、中国消費者の所得は伸び続けており、買回品にブランド志向が強くなっている。例えば、GMS の場合、衣料品の利益率が高いが、しかし、ブランド品より魅力が低い。中国連鎖経営協会のデータから見ると、純利益率が10%を超える企業は専門店と百貨店だけである。また、表4の示すように、2010年、中国に百貨店で進出している平和堂の営業利益率はイオンとイトーヨーカ堂を上回っている。つまり、地域のモザイク性を活用し、大きな商業エリアにGMSを出店し、それを補充する形で、狭い商圈にGMSを限らず適切な業態を選択するのがこれからの勝負の鍵である。

近年、中国の小売業はコンビニエンスストア（CVS）とショッピングセンター（SC）両方向へ拡張する傾向がある。CVSの面積は小さく、どこにでも出店できる。逆に、SCは百貨店を中心に、専門店をたくさん揃えて、集客力は大きい。外資系小売業の代表としてのウォルマートやカルフルはSCを出店し始めた。日系の2社もCVS（7-11、ミニストップ）とSCを増やしている。しかし、今大都市にSCの出店は多すぎて、商圈のオーバーラップ現象が発生し、競争も激しくなり、SCの魅力もだんだん失っている。

この原因で、大型店舗は大都市から中小都市へと移っていくのが新たな方向である。ウォルマートは四級都市で戦うプランを発表した。イオンモールも北京を避けて、天津市、江蘇省、武漢市に出店した。イトーヨーカ堂は今後沿海都市から内陸部へ進出する計画を立てた。しかし、川端氏の研究のように、都市と都市、地域と地域の間にモザイク性がある。大都市と言っても、まだ隙間があるに違いない。また、中小都市でも、消費者のニーズは必ずしも同じとは限らない。

中国では異なる地域の間には大きな格差がある。新たに別の省へ出店するよりは既存店舗付近の二級都市から攻略するのが今後出店の方向の一つと考えられる。確かに、中小都市の購買力は大都市より低い。しかし今、数十万人規模の都市は20年前の成都に比べて、可処分所得は決して低くない。例えば、2013年、成都の115km北にある綿陽のGDPは四川省内2番目で、1人当たりの可処分所得は23,100元であった²¹⁾。ちなみに2013年、中国都市部住民の平均可処分所得は26,955元で、その中、成都の数字は29,968元である。綿陽の住民は成都の

21) 四川省人民政府（http://www.sc.gov.cn/10462/index_wza.shtml）。

住民ほど裕福ではないが、ヨーカ堂でショッピングするぐらいの収入がある。しかも、中小都市の賃金、地価はいずれも大都市より低く、出店コストや店舗運営コストの面ではかなり魅力的だと言える。

つまり、大都市だけではなく、これまでに進出している省の下級都市を中心にドミナント出店を行う。出店コストや人件費の面のメリットに加えて、元々その省の大都市で築いた知名度を活かして、周辺の下級都市へと浸透していく戦略の方が宣伝費用も安く、ブランド力も高いに違いない。さらに、物流などの面のメリットが大きいと言える。

本稿は中国に進出する日系小売業を中心に研究を行った。しかし、イオンは中国だけではなく、東南アジアにも進出している。マレーシアやタイでは、イオンは非常に高いパフォーマンスを得ている。それらの国で大きな成功を収めている原因は何か。また、同社はベトナム、カンボジアなどの国にも積極的に出店する計画がある。これらの国ではどのような進出方法を探っているのか。それぞれの状況を踏まえて、国際比較の観点で今後研究を進めていきたい。

そして、中国に進出している日系以外の外資系小売業、カルフルやウォルマートの大手企業以外、香港系と台湾系企業の進出が最近話題になっている。また近年、中国本土系の小売業も凄まじいスピードで成長している。それらの企業はどのような戦略を持っているのか。日系企業はこれらの競争相手と比べて、今後どのような戦略を採るべきなのかなど、筆者にとってこれらの諸問題に対する分析、検証を今後の研究課題の一つとしたい。

参考文献

- 石橋忠子(2010)「イトーヨーカ堂(中国)マウスイヤーの中国に根付いた業革仕込みの変化対応」『激流』、第32巻第15号、通巻418号。
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』新評論。
- 川端基夫(2006)『アジア市場のコンテキスト 東アジア編 受容のしくみと地域暗黙知』新評論。
- 川端基夫(2011)『アジア市場を拓く小売国際化の100年と市場グローバル化』新評論。
- 木村達也(2008)『流通イノベーションの発生要因』白桃書房。
- 柴田弘捷(2014)「在中国日系企業の人事管理(4)」『専修人間科学論集 社会学篇』 Vol.4, No.2。
- 高嶋克義(2002)『現代商業学』有斐閣アルマ。
- 中村徹(2012)「食品ビジネスの特異性と攻略法」『販売革新』615巻。
- 日本不動産鑑定士協会連合会(2013)「平成25年世界地価等調査結果」。
- 矢作敏行(2003)「新世紀の流通産業⁽²¹⁾ イトーヨーカ堂の中国戦略」『生活起点』第57号。
- 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 矢作敏行(2008)「イオンの中国シフトを検証する」『イノベーション・マネジメント』No.6。
- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社。
- 『経営革新』(1993)31巻4号、通巻381号。
- 『激流』(2010)第32巻第15号、通巻418号。

イオン「NEWS RELEASE」（各年版）

イトーヨーカ堂「イトーヨーカドー CSR 活動報告」（各年版）

「日経 MJ」2014年 9 月01日付

「日経 MJ」2014年 9 月17日付

「中華工商時報」2014年10月30日付

ウェブサイト

Searchina（<http://news.searchina.ne.jp/>）

華糖ヨーカ堂のホームページ（<http://www.ht-store.com/d/n.do?itemId=3.1>）

四川省人民政府（<http://www.sc.gov.cn/10462/index-wza.shtml>）

中国連鎖経営協会（<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/index.jsp>）

中国新聞網（<http://finance.chinanews.com/cj/2013/05-27/4857185.shtml>）

紅商網（http://www.redsh.com/corp/20130124/231458_2.shtml）

超市週刊（<http://www.cszk.com.cn/n33164c11.aspx>）